

Gücker, Robert; Vollmers, Burkhard

Wer, wenn nicht wir? Projektmitarbeiter und Nachhaltigkeit von eLearning

Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 247-256. - (Medien in der Wissenschaft; 34)



Quellenangabe/ Reference:

Gücker, Robert; Vollmers, Burkhard: Wer, wenn nicht wir? Projektmitarbeiter und Nachhaltigkeit von eLearning - In: Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 247-256 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-117609 - DOI: 10.25656/01:11760

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-117609>

<https://doi.org/10.25656/01:11760>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Djamshid Tavangarian,
Kristin Nölting (Hrsg.)

Auf zu neuen Ufern!

E-Learning heute und morgen



Waxmann Münster / New York
München / Berlin

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft; Band 34

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1557-8

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2005

<http://www.waxmann.com>

E-Mail: info@waxmann.com

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Umschlagbild: Andreas Becker

Druck: Buschmann, Münster

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

| | |
|---|---|
| <i>Djamshid Tavangarian, Kristin Nölting:</i> Auf zu neuen Ufern?..... | 9 |
|---|---|

Keynotes

| | |
|---|----|
| <i>Fred Mulder:</i> Mass-individualization of higher education facilitated by the use of ICT..... | 13 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| <i>Stefan Aufenanger:</i> Humboldts virtuelle Erben – die Rolle von E-Learning in Bildungsinstitutionen der Wissensgesellschaft..... | 14 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| <i>Erik Duval:</i> Beyond Metadata | 15 |
|---|----|

Lehr- und Lernszenarien

| | |
|---|----|
| <i>Olaf Zawacki-Richter, Joachim Hasebrook:</i> Softskills online? Lernziel interkulturelle Kompetenz..... | 17 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| <i>Susanne Draheim, Werner Beuschel:</i> Social not technological? – Funktionalitäten und Szenarien für neue Lehr- und Lernformen am Beispiel Weblogs..... | 27 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| <i>Jürgen Handke:</i> E-Bologna und der Virtual Linguistics Campus..... | 37 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| <i>Roland Streule, Samy Egli, René Oberholzer, Damian Läge:</i> Adaptive Wissensvermittlung am Beispiel der eLearning-Umgebung „Psychopathology Taught Online“ (PTO)..... | 47 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| <i>Eva Mayr, Birgit Leidenfrost, Marco Jirasko:</i> Effektivität und Effizienz von virtueller und präsenter Auseinandersetzung mit Lernmaterialien..... | 57 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| <i>Bettina Blanck, Christiane Schmidt:</i> „Erwägungsorientierte Pyramidendiskussionen“ im virtuellen Wissensraum ^{open} sTeam“..... | 67 |
|---|----|

Nachhaltige Erschließung und Archivierung von E-Learning-Content

Kai-Uwe Götzelt, Manfred Schertler:

Bedarfsorientierte Wissensvermittlung durch Kontextualisierung von Lernobjekten 77

Dirk Burmeister:

Kognitive Metaphern: Ein Beitrag zur Barrierefreiheit von Online-Lernumgebungen für hörbehinderte Menschen 87

Peter Baumgartner, Marco Kalz:

Wiederverwendung von Lernobjekten aus didaktischer Sicht 97

Vorgehen und Stolpersteine bei der Einführung von E-Learning in die Hochschule

Kolyang:

Hurdles and Requirements of an African Experience of E-Learning 107

Amelie Duckwitz, Monika Leuenhagen:

Top-Down- und Bottom-Up-Strategien für eine erfolgreiche E-Learning-Integration an der Hochschule 117

Reiner Fuest, Detlev Degenhardt:

Medien-Team der Universität Freiburg 127

Stefan Brenne, Bettina Pfleging:

prometheus – Strukturveränderungen in den Kunstwissenschaften? 137

Franziska Zellweger:

Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support – Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten 147

Janine Horn:

Rechtsfragen beim Einsatz neuer Medien in der Hochschule: Erlaubnisfreie Nutzung urheberrechtlich geschützten Materials in Lehre und Forschung 157

Integration in die Organisation

Bernd Kleimann, Janka Willige, Steffen Weber:

E-Learning aus Sicht der Studierenden 167

Jeelka Reinhardt, Felix Friedrich:

Einführung von E-Learning in die Hochschule durch Qualifizierung von Hochschullehrenden 177

Klaus Wannemacher, Bernd Kleimann:

Geschäftsmodelle für E-Learning 187

| | |
|---|-----|
| <i>Gabriela Hoppe:</i> Der Geschäftsmodellkubus – ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning | 197 |
| <i>Dirk Schneckenberg:</i> The Relevance of Competence in the ICT Policy Goals of the European Commission | 207 |
| <i>Josef Smolle, Reinhard Staber, Elke Jamer, Gilbert Reibnegger:</i> Aufbau eines universitätsweiten Lerninformationssystems parallel zur Entwicklung innovativer Curricula – zeitliche Entwicklung und Synergieeffekte | 217 |
| <i>Sabina Jeschke, Olivier Pfeiffer, Ruedi Seiler, Christian Thomsen:</i> „e“-Volution an deutschen Universitäten: Chancen und Herausforderungen durch eLearning, eTeaching & eResearch..... | 227 |
| <i>Gabriela Hoppe:</i> Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen | 237 |
| <i>Robert Gücker, Burkhard Vollmers:</i> Wer, wenn nicht wir? | 247 |

Bildungsnetzwerke der Zukunft

| | |
|--|-----|
| <i>Klaus Brökel, Dieter H. Müller, Jörg Bennöhr, Reinhard Rahn, Andre Decker:</i> Analyse der Entwicklung und der Anwendung von eLearning-Angeboten im Ingenieurwesen | 257 |
| <i>Volker Neundorff, Vera Yakimchuk:</i> GETsoft: am Anfang eines „Bildungsnetzwerks der Zukunft“? | 267 |

E-Learning im Spannungsfeld zwischen Fachkultur und allgemein didaktischen sowie interdisziplinären Ansprüchen

| | |
|---|-----|
| <i>Johanna Künzel, Viola Hämmer:</i> DAS..... | 277 |
| <i>Rita Kupetz, Birgit Ziegenmeyer:</i> Digitale Medien in der fachdidaktischen Hochschullehre: fachspezifisch, inhaltsorientiert und diskursiv..... | 287 |
| Steering Committee und Programmbeirat..... | 297 |
| Ergänzende Gutachterinnen und Gutachter, Lokale Organisation..... | 298 |
| Veranstalter, Kooperation und Sponsoren..... | 299 |
| Verzeichnis der Autorinnen und Autoren | 300 |

Wer, wenn nicht wir?

Projektmitarbeiter und Nachhaltigkeit von eLearning

Zusammenfassung

Momentan ist allenthalben die Rede von Nachhaltigkeit des eLearning. Wie wird die Zukunft des eLearning aussehen? Wird es sich an den Hochschulen etablieren oder ist nach dem Auslaufen der verschiedenen Förderungen ein „Ende des Spuks“ abzusehen? Als allgemeiner Rettungsanker wird der Begriff Nachhaltigkeit hoch gehandelt. Wie kann ein eLearning-Projekt dauerhaft und breitenwirksam wirklich in der Lehre genutzt werden? Viele Faktoren, die die Nachhaltigkeit eines Projektes bestimmen, liegen leider nicht in den Händen des Projektteams. Einer der Wege, der direkt von den Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern besritten werden kann, ist das Herstellen einer didaktisch hohen Qualität. Denn eines ist sicher: Schlechte und einfallslose eLearning-Module werden in keinem Fall nachhaltig sein.

1 Einführung

Nachdem in den letzten Jahren die Entwicklung von Content im Vordergrund stand, zentriert sich die Diskussion seit einiger Zeit verstärkt um den Begriff Nachhaltigkeit. Obwohl die Erfüllung von Nachhaltigkeit (damit ist im einfachsten Sinn zunächst das Überleben der Projekte nach Auslaufen der Förderung gemeint) eine Grundvoraussetzung für die Förderung in vielen Förderprogrammen, z.B. „Neue Medien in der Bildung“, war, ist erstaunlicherweise erst mit Auslaufen der Projektförderung eine intensive Diskussion um Nachhaltigkeit fördernde und hemmende Strukturen an den Hochschulen aufgekommen. Ist diese Diskussion nun, wie Seufert und Euler (2004) vermuten, der letzte Verzweiflungsschrei, bevor der Friedhof der Bildungstechnologien nun auch um eLearning erweitert wird (S. 4)? Steht nach dem Auslaufen der Förderprogramme langsam aber sicher ein Begräbnis erster Klasse für das eLearning an deutschen Hochschulen an?

Dieser Beitrag will zur Vertiefung des Nachdenkens über Nachhaltigkeit anregen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Wir unterteilen die Diskussion um Nachhaltigkeit in zwei Bereiche, den allgemeinen Bereich, in dem der Begriff und die

Dimensionen von Nachhaltigkeit geklärt werden und einen personalen Bereich, der die Personengruppen beinhaltet, die zur Nachhaltigkeit beitragen bzw. sie herstellen können. Wir stellen im letzten Teil dieses Beitrags besonders die Gruppe der Projektmitarbeiter in ihrer Bedeutung für Nachhaltigkeitskonzepte im eLearning heraus. Die Sichtweise der einzelnen Projektmitarbeiter ergänzt die allgemeine Diskussion, denn sie sind es, die die Projekte mit Leben füllen und zumeist mit großem Engagement für innovative und gebrauchsfähige Produkte sorgen. Leider werden sie in der Diskussion um Nachhaltigkeit von eLearning meist übersehen. Es ist wichtig, zu überlegen, welche Maßnahmen gerade diese Personengruppe ergreifen kann, um ihr einzelnes Projekt und damit eLearning im Ganzen überlebensfähig zu machen.

2 Zum Begriff Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in der eLearning-Szene mittlerweile zu einem Zauberwort avanciert. Jeder ist dafür, aber jeder versteht etwas anderes darunter. Der Begriff Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit eLearning benötigt daher eine genaue Definition. Ursprünglich kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft und bedeutet, dass nicht mehr Holz geschlagen wird, als nachwachsen kann (Seufert & Euler, 2004). Der allgemeine Grundgedanke der Nachhaltigkeit bezieht sich demnach auf die Balance von Transformation und Bewahrung.

Nachhaltigkeit von eLearning an Universitäten bedeutet im Grunde dasselbe, ist aber viel komplexer, da im Universitätssystem etliche Personengruppen miteinander interagieren. Sie greifen in das System ein und sind zugleich Träger des Systems. Nachhaltigkeit von eLearning an Universitäten meint, dass es sich auf Dauer an den Hochschulen etablieren soll, ohne sie finanziell zu sehr zu belasten und ohne deren traditionelle Organisationsformen in Forschung und Lehre aus den Angeln zu heben. Eine dauerhafte Koexistenz zwischen Hochschule und eLearning ist das Ziel. Aber dieses Bild stimmt nur zum Teil. Auf der einen Seite gibt es Vorstellungen, die eLearning als einen Fremdkörper betrachten, der anscheinend, weil politisch gewollt, aufs erste geduldet werden muss. Aus dieser Position heraus (aus der Perspektive der abwartenden oder auch ablehnenden Hochschullehrer) wird sich eLearning allmählich überholen. Spätestens mit Auslaufen der massiven Förderungen, so die Hoffnung dieser Personengruppe, ist es vorbei mit dem Gespenst eLearning.

Auf der anderen Seite stehen die Pioniere, die eLearning dauerhaft an den Hochschulen etablieren wollen. Ihnen geht es um sehr viel mehr als nur um eine friedliche Koexistenz zwischen alten Hochschulstrukturen und technisch-didaktischen Innovationen, die das System Hochschule unter Umständen nachhaltig verändern

könnten. Und dieses Strukturen verändernde Potential hat eLearning auf jeden Fall.

3 Innovation und Lernkultur

Es besteht die Gefahr, dass die Diskussion um Nachhaltigkeit zu kurz greift. Es geht vielmehr um eine bildungspolitische Diskussion, um nichts Geringeres als eine „Veränderung der Hochschulen im digitalen Zeitalter“ (Breiter et al., 2004, S. 2). eLearning steht für innovative Lernformen, die eine veränderte Lernkultur voraussetzen, um erfolgreich zu sein. Das zwingt zu einer Veränderung des ganzen Systems Hochschule. eLearning ist hier ein Vehikel, mit dem neue Strukturen an Hochschulen aufgebaut werden sollen. Die Nachhaltigkeit spielt eine so große Rolle, weil nur durch eine breite und dauerhafte Verankerung von eLearning an den Hochschulen auch eine Veränderung der anderen Bereiche erreicht wird. Wobei sich hier nicht feststellen lässt, was zuerst da sein muss, denn eLearning kann sich nur durchsetzen, wenn eine fördernde Lernkultur an den Hochschulen vorhanden ist. Eben diese Lernkultur soll aber gerade erst durch eLearning hergestellt werden.

Scheitert die Verankerung von eLearning in der universitären Lehre, steht noch eine Menge mehr mit auf dem Spiel – nämlich die Reform der Lehre an den Hochschulen. Kein Wunder, dass viele Autoren anstelle von eLearning von didaktischen Innovationen sprechen. eLearning kann zum „Trojanischen Pferd“ der Universitäten werden. Diese Metapher verdeutlicht, was sich die Befürworter von eLearning versprechen, nämlich ein Eindringen in den Elfenbeinturm der akademischen Lehre.

Wie soll nun eLearning als Innovation in der Hochschule nachhaltig verankert werden? Welche Faktoren müssen eintreten, damit von einer erfolgreichen Implementierung gesprochen werden kann? Nachhaltigkeit ist eine „polydimensionale Handlungsaufgabe“ (Kleimann & Wannemacher, 2004), d.h. Nachhaltigkeit ist nicht auf einmal vorhanden, sondern bedarf der Änderungen und des langfristigen Managements durch unterschiedliche Personengruppen in vielen Bereichen der Hochschule. Eine Innovation wie die Einführung von eLearning-Angeboten ist dann nachhaltig in ein System (z.B. Hochschule) eingeführt, wenn sie nach ihrer Implementierung zunächst institutionell verankert wird, so dass die Innovation nicht mehr als Fremdkörper erscheint, und sie sich langfristig refinanziert. Damit sind die wichtigsten Gebiete umrissen: Implementierung, Wandel, Verstetigung und Finanzierung. Die Charakteristika dieser Bereiche werden im Folgenden kurz dargestellt.

3.1 Implementierung

Das Programm „Neue Medien in der Bildung“ beinhaltet die Entwicklung von Produkten, die Unterstützung von Seminaren und anderen Lehrformen stand nicht im Vordergrund. Allerdings wurde bisher eher wenig Aufmerksamkeit auf Art und Ausmaß der Verwendung der entstandenen Produkte in der Lehre verwendet. Darum geht es in der Implementierung: Wie kann ein Produkt oder eine Innovation in ein bestehendes System eingeführt werden? Nolan (1993) hat zur Implementierung von neuen Informationstechnologien in Unternehmen ein Modell entwickelt, das, mit gleich noch zu diskutierenden Differenzierungen, auf Universitäten übertragbar ist. Danach läuft die Implementierung in folgenden Schritten ab:

a) Initialisierung: Nur Pioniere nutzen die neuen Technologien. b) Ansteckung: Der Nutzerkreis vergrößert sich und erste Ansätze zur allgemeinen Einführung werden am Rande diskutiert. c) Steuerung: Es findet eine wiederholte Nutzung statt, es bilden sich Routinen aus, die von oben moderiert Eingang in die Unternehmenskultur finden. d) Integration: Die neue Technologie ist ein vollkommen integriertes Element der gesamten Unternehmenskultur.

Breiter et al. (2004) wenden Nolans Modell auf die Einführung von eLearning in Hochschulstrukturen an. Eine Vision der Integration von eLearning bedeutet demnach, dass die Mehrzahl der Lehrenden (eben nicht nur Pioniere) eLearning in nahezu allen ihren Lehrveranstaltungen einsetzen.

Weiterführende Gedanken sind hier noch zu ergänzen: Wie kann es zur Umsetzung dieser Vision kommen? Nolans Modell vernachlässigt leider die Komplexität des menschlichen Faktors. Nolan geht davon aus, dass die Pioniere der ersten Stunde ansteckend wirken auf ihre Kollegen, so dass diese die neue Technik anstandslos einsetzen. Wenn man dieses Modell auf den Bereich der Hochschule überträgt, gibt es aber drei grundsätzliche Einwände, die diese Übertragung gefährden:

1. Was ist, wenn die Masse gar nicht gewillt ist, den Pionieren zu folgen? Vielleicht hat sie aus ihrer Sicht gute Gründe, auf dem Status quo zu beharren. Womöglich haben die eLearning-Skeptiker Angst vor Kompetenzverlust, vielleicht liegt aber auch gar kein Anreiz vor, dem Beispiel der Pioniere zu folgen.
2. Wie verläuft eigentlich die Kommunikation zwischen den eLearning-Pionieren und den anderen Hochschullehrern? Verhindern die traditionell vorherrschenden Kommunikationsformen unter Hochschullehrern unter Umständen die Ausbreitung von eLearning? Es wird bislang wenig Aufmerksamkeit darauf verwendet, wie angesammelte Erfahrungen über die Lehre konstruiert und weitergegeben werden (Gücker, 2005). Die Art und Weise, wie Ideen über gute Lehre mitgeteilt und transformiert werden können, ist noch sehr unterentwickelt. Zumeist werden

Erfahrungen mündlich weitergegeben. Es ist sozusagen eine Art „oral history“, die eher zufällig und unsystematisch unter Lehrenden geteilt wird. Wir befinden uns im wahrsten Sinne des Wortes noch in der mündlichen Kultur. Und das gilt insbesondere für die Lehre mit neuen Medien, die noch am Anfang steht (ebd.).

3. Beeinträchtigend für die Implementierung von eLearning an Hochschulen wirken sich auch die Unterschiede zwischen den Fächern aus. Nicht nur die Fächer unterscheiden sich, sondern auch die Arbeitsbedingungen der einzelnen Hochschullehrenden. Einmal gemachte Erfahrungen lassen sich nicht automatisch auf eine andere Fakultät übertragen.

Da man eLearning nicht über die Köpfe der Menschen hinweg einführen kann, sollte mit der Implementierung ein Wandel einhergehen, der das System Hochschule von Grund auf verändert und den Stellenwert der Lehre neu definiert.

3.2 Stellenwert der Hochschullehre im Wandel

Eine nachhaltige Implementation von eLearning bedarf einer neuen Lernkultur an den Hochschulen. Es sind Anreize für Lehrende zu schaffen, Engagement und Zeit in die Lehre zu investieren. Akademische Sporen sollten nicht nur in Forschung und Publikationen zu verdienen sein, sondern die Lehre muss, hinsichtlich Gewicht und Reputation, als gleich berechnete akademische Arbeit ihren Platz neben Forschung und Publizieren finden.

Zimmer (2001) hat unter Berücksichtigung der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie die Vision einer telematischen Lernkultur entwickelt. Es ist ein zukunftsträchtiges Leitbild, wie eine Lernkultur im eLearning-Zeitalter aussehen könnte. Eine wichtige Rolle spielt nach Zimmer, wie sehr die Lehrenden und Lernenden eLearning akzeptieren werden und welche Gestaltungsräume ihnen zugestanden werden. Bemerkenswert ist, dass er die Rolle der Studierenden explizit nennt. Diese werden leider in der momentanen Diskussion um Nachhaltigkeit fast überhaupt nicht erwähnt. Zimmer beschreibt, wie sich das pädagogische Verhältnis ausgestaltet, welches Lehrende und Lernende eingehen, d.h. welche Rollen Lehrende und Lernende zueinander einnehmen.

Die Lerner haben die alleinige Verantwortung für ihr Lernen. Die telematische Lernkultur führt dazu, über die Rollen der Lehrenden und Lernenden neu nachzudenken. Das eLearning verdeutlicht besonders prägnant, was im Prinzip für alle Lernformen gilt: Jede Lernleistung ist immer eine Eigenleistung des Lerners selbst. Kein Lehrer kann ein Lernen nach seinen Vorstellungen in den Köpfen der Lerner durchsetzen. Noch so ausgefeilte didaktische Mittel und Methoden führen nicht dazu, dass alle Lerner so lernen, wie der Lehrer es sich vorstellt. Doch ist diese Auffassung als Lehr-Lernkurzschluss implizit bei vielen Lehrenden vorhan-

den (vgl. Holzkamp, 1993). Eine neue Lernkultur sollte dazu führen, dem Lerner mehr zuzutrauen, ihn in seiner Selbständigkeit zu fördern. Dazu gehört, neben der Förderung von autodidaktischen Lernkompetenzen, begründete Argumente zu liefern, warum ein Stoff gelernt werden soll.

4 Projektstrukturen und Hochschulen

Bisher lag der Fokus der eLearning-Förderung auf der Projektebene. Es mussten zunächst Produkte hergestellt werden, um die Funktionsweise und den Nutzen von eLearning zu zeigen. Das Ergebnis ist, dass zum jetzigen Zeitpunkt viele fertige oder fast fertige Produkte vorliegen, die auf den Einsatz in der Lehre warten. Die Gegensätzlichkeit von Hochschulstrukturen und Projektstrukturen ist ein Grund dafür, warum sich die Hochschulen so schwer tun, die fertigen Produkte aus den Projekten einzusetzen.

Ein Projekt ist, allgemein definiert, ein befristetes einmaliges Vorhaben, das zur Bewältigung einer komplexen Aufgabenstellung innerhalb eines fixen Budgets und in einem begrenzten Zeitraum durch ein Projektteam durchgeführt wird. Mit dem Projekt werden damit kurzfristige Ziele – oft die Fertigstellung eines Produkts – angestrebt. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf der Produktion. Gedanken über eine nachhaltige Verwendung des Produkts stehen nicht im Vordergrund, zumal die Projektziele oftmals nicht in der angestrebten Zeit erreicht werden und deshalb noch ausstehende, evtl. ursprünglich zu dieser Problematik der Nachhaltigkeit zugeteilte, Ressourcen ganz dem Projektziel, rechtzeitig fertig zu werden, untergeordnet werden.

Ein Projekt nachhaltig zu implementieren bedeutet, die kurzfristige Projektperspektive, die auf die Fertigstellung des Produkts gerichtet ist, in eine langfristige Perspektive, die des dauerhaften Einsatzes des Produkts, zu überführen. Dieses muss vom Projektteam innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit geleistet werden. Gelingt dies nicht, so droht dem Produkt die Nichtverwendung, wohl der Normalfall bei vielen universitären Projekten. Das Projekt hat sich aufgelöst und das Produkt bleibt übrig. Aber es gibt niemanden, der bereit oder kompetent wäre, es zu benutzen. Das Projektteam muss sich deshalb in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit institutionell unentbehrlich machen, d.h., die Produkte müssen in den Institutionen verankert werden. Leider reichen die Gestaltungsräume der Projektmitarbeiter, die sich um die Erstellung des eLearning-Produkts kümmern, oft nicht in die Institutionen hinein. Häufig sind gerade die Projektmitarbeiter neu hinzukommende Beschäftigte, die auf eine lokale Akteurs- und Organisationsstruktur treffen, in die sie erst hineinwachsen müssen.

4.1 Nachhaltigkeitsdimensionen und beteiligte Personengruppen

Vieles, was zur Nachhaltigkeit beiträgt, kann nicht selbst im Projekt geleistet werden, sondern muss auf anderen Feldern stattfinden. Nachhaltigkeit ist eine poly-dimensionale Handlungsaufgabe für verschiedene Personengruppen. Seufert und Euler haben fünf Dimensionen identifiziert, die grundlegend für den Erfolg oder Nichterfolg einer nachhaltigen Implementierung von eLearning sein sollen (vgl. Seufert & Euler, 2004): Die ökonomische Dimension, die pädagogisch-didaktische Dimension, die organisatorisch-administrative Dimension, die technische Dimension sowie die sozio-kulturelle Dimension.

In diesen Dimensionen handeln verschiedene Personengruppen, deren Tätigkeiten, Aktionen und Entscheidungen darüber richten, ob eLearning nachhaltig sein wird oder nicht. Auf der Projektebene lassen sich als relevante Personengruppen die wissenschaftlichen Mitarbeiter und die jeweiligen Projektleiter, zumeist Professoren, identifizieren. Auf der Ebene der Lehre sind in erster Linie Professoren verantwortlich für die inhaltliche Ausgestaltung der Lehre. Ferner gibt es die Hochschulleitung und die Mitarbeiter in den Kompetenzzentren, die nicht in Projekten arbeiten, sondern als Dienstleister für die Aus- und Weiterbildung der Lehrenden sorgen. Außerdem sind sie für die technische Bereitstellung der Infrastruktur (Kompetenzzentren wie bspw. Rechenzentrum, Medienzentren etc.) verantwortlich. Personengruppen aus der Politik von Bund und Ländern spielen im Übrigen als Akteure im System Universität eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Deren „langer Atem“ und entsprechende Entschlossenheit entscheiden mit darüber, ob die langwierige Implementierung von eLearning an den Hochschulen erfolgreich sein wird.

Der ökonomischen Dimension liegt eine betriebswirtschaftliche Sichtweise zugrunde. Wie kann der Einsatz von eLearning langfristig finanziert werden, wie kann er sich refinanzieren und wie können Ressourcen bereitgestellt werden? Kooperationen und Partnerschaften zwischen Universitäten sowie zwischen Universitäten und privaten Unternehmen können oftmals dazu beitragen, Entwicklungskosten und laufende Kosten für die Bereitstellung von eLearning-Angeboten zu reduzieren. Außerdem kann durch solche Kooperationen das „Reinvent The Wheel Syndrom“ vermieden werden, denn warum sollten einzelne Hochschulen Produkte finanzieren, die anderswo schon erfolgreich implementiert sind? Dazu muss aber auch eine Bereitschaft vorhanden sein, Produkte von anderen Hochschulen zu übernehmen. Die wesentlich bestimmenden Personengruppen sind hier die Hochschulleitungen und Professoren auf Fachbereichsebene, da von ihnen die Kooperationen und das hochschulweite Commitment ausgehen müssen.

Die pädagogisch-didaktische Dimension ist bestimmt von der Hoffnung, durch eLearning einen didaktischen Mehrwert zu erreichen. Der Begriff Mehrwert steht

in seiner schillernden Bedeutung dem Begriff Nachhaltigkeit in nichts nach. Er ist auch unscharf und jeder versteht etwas anderes darunter. Ein didaktischer Mehrwert zeichnet sich unseres Erachtens vor allem dadurch aus, ob alte Lehrziele besser erreicht werden können und ob neue, bislang unerreichbare Lehrziele überhaupt erst realisierbar werden können (Euler, 2004). Das Neue, Innovative wird dem eLearning zumeist zugesprochen, weil ein didaktischer Mehrwert erwartet wird, der neue Wege aufzeigt in der Aufbereitung und Darbietung des Lernstoffes. Außerdem erschließen sich durch eLearning neue kooperative Lernformen.

Ein Produkt, das über eine gute Didaktik verfügt, das den Lernern ermöglicht, selbst bestimmt und flexibel zu lernen, ist im Grunde der Schlüssel zur Nachhaltigkeit. Wesentlich ist ferner eine Integration der erstellten Produkte in die Curricula der beteiligten Fachbereiche und eine Entwicklung von tragfähigen Blended-Learning-Konzepten, die eine weitere Verwendung der Produkte auch über das Projektende hinaus sichern. In der Verantwortung für diese Aufgaben stehen insbesondere die Projektmitarbeiter (incl. Leitung) sowie die Professoren auf Fachbereichsebene. Eine wichtige Personengruppe für die Sicherung der Nachhaltigkeit stellen natürlich auch die Studierenden dar, die die Produkte schließlich akzeptieren müssen. Produkte, die von ihnen abgelehnt werden, tragen natürlich nicht zur Nachhaltigkeit im eLearning bei.

Die organisatorisch-administrative Ebene betrifft die institutionelle Verankerung und die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Breiter et al. (2004) postulieren, dass eLearning im Grunde eine Reform der Verwaltung erforderlich macht, da bei steigender Nutzerzahl bald ein immenses Verwaltungsproblem auf die Hochschulen zukäme. Diese Aufgabe wird von der Hochschulleitung und evtl. Kompetenzzentren wahrzunehmen sein. Aber auch im Projekt selbst ist in organisatorischer Sicht einiges zu tun: ein professionelles Projektmanagement, das Zielvorgaben gibt und Termine setzt, muss in vielen Fällen erst mühsam entwickelt werden. Hier sind die Projektmitarbeiter und vor allem die Projektleitung gefordert.

In technischer Hinsicht sind eine bedienfreundliche Oberfläche der entwickelten Lernsoftware sowie eine stabile und robuste Hardware-Infrastruktur zu erwarten. Zu diesem Bereich gehört ferner die Entwicklung von Standardisierungen und pädagogischen Metadaten, die eine Austauschbarkeit der Lernmodule ermöglichen. Diese Dimension fällt in den Aufgabenbereich der Kompetenzzentren aber auch in den des Projektteams, das entsprechende Oberflächen und Metadaten zu generieren hat.

Die sozio-kulturelle Dimension ist eine Metakategorie, denn sie umfasst alle anderen Dimensionen. Ohne Veränderungen im sozio-kulturellen Bereich der Hochschule, den Lern-, Lehr- und Arbeitsformen des gesamten Hochschulpersonals und den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Universitäten, wird es keine

Nachhaltigkeit von eLearning geben und es wird bei nicht ausreichenden Bemühungen in allen anderen Dimensionen bleiben. Dieser Bereich ist schon durch die Darstellung der telematischen Lernkultur nach Zimmer (2001) hinreichend charakterisiert worden: ein Überdenken der Rolle der Lehrenden und der Lernenden, Schaffung von Anreizen zur Verbesserung der Lehre, Abbau von Ängsten etc..

4.2 Handlungsmöglichkeiten der Projektmitarbeiter

Was bleibt den Projektmitarbeitern zu tun, um ihren Teil zur Nachhaltigkeit ihres jeweiligen Projekts und damit von eLearning insgesamt beizutragen? Es ist zunächst danach zu fragen, wie die Rollenverteilung in den Projekten aussieht, wie die Beziehung zu den Institutionen geregelt ist und welche Positionen die verschiedenen Projektmitarbeiter einnehmen. Es sind in der Regel die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die eLearning-Produkte in den Projekten erschaffen. Verglichen mit Professoren und der administrativen Führungsebene in Universität und Politik haben sie eher geringe Einflussmöglichkeiten auf die Nachhaltigkeit, d.h. die Verankerung ihrer Produkte in den akademischen Institutionen.

Es kommt eine besondere Ambivalenz in der Verfolgung ihrer Interessen hinzu. Idealerweise würde man vermuten, dass die Projektmitarbeiter eindeutig das Ziel der Nachhaltigkeit verfolgen. Leider lassen die Projektkonstellationen dies oft nicht zu. Tatsächlich stehen die wissenschaftlichen Mitarbeiter vor einem Zielkonflikt. Sie sind meistens nur befristet beschäftigt. Das Projekt hat zum Ziel, ein eLearning-Tool zu erstellen. Das Projektergebnis zählt aber für das wissenschaftliche Weiterkommen der Entwickler weniger als Tätigkeiten in der Forschung und entsprechende Veröffentlichungen. Wollen die Betroffenen nach ihrer befristeten Projektstätigkeit weiterhin in der Hochschule bleiben, müssen sie ähnliche Arbeitsergebnisse vorweisen können wie in der Forschung tätige Mitarbeiter. So ist es nicht verwunderlich, dass viele Projektmitarbeiter beides wollen, das Projekt voranbringen und sich wissenschaftlich qualifizieren, und so unter einer enormen Arbeitsbelastung und einer Irritation ihres Selbst- und Rollenverständnisses leiden (Kleimann & Wannemacher, 2004, S. 96).

Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind ganz entscheidend an der Nachhaltigkeit beteiligt, indem sie ihr Produkt so gestalten, dass es didaktisch hochwertig ist. Leider haben sie, was das weitere Procedere angeht, nicht mehr viel mitzureden, wenn ihr oft zeitlich befristeter Vertrag endet.

Soweit sie aber noch an der Universität sind, bleiben ihnen diverse Möglichkeiten, für die Nachhaltigkeit ihrer Arbeit zu sorgen. Innerhalb der soziokulturellen Dimension besteht die Chance, Aufklärungsarbeit zu leisten, denn sie sind unmittelbar mit den technischen und didaktischen Details der Projekte vertraut und können

sie daher kompetent nach außen vertreten. Eine Mitwirkung innerhalb der organisatorisch-administrativen Dimension kann darin bestehen, dass sie in Kommissionen mitarbeiten, die durch die Bologna-Reform mit der Neuordnung der Studiengänge entstanden sind, um elearning-Projekte curricular zu verankern. Auch die pädagogisch-didaktische Dimension steht ihnen offen. Sie können in der didaktischen Begründung für ihr Produkt den Dialog suchen und Professoren am Fachbereich ermutigen, eLearning einzusetzen. Außerdem besteht auch die Möglichkeit, dass sie Lehrende bei der Erstellung von Blended-Learning-Konzepten coachen und so den Boden bereiten für eine stetige Verwendung der von ihnen erstellten Produkte. Wünschenswert ist schließlich auch, dass sie selbst in den Status von Lehrenden gelangen, um ihre eigenen Produkte engagiert einzusetzen.

Literatur

- Breiter, A., Kubicek, H., Fischer, A. & Wiedwald, C. (2004). Organisatorische Einbettung von E-Learning in Hochschulen. Bremen. Verfübar unter: http://www.ifib.de/publikationsdateien/MMKH_Endbericht_2004-05-26.pdf
- Euler, D. (2004). Selbstgesteuertes Lernen mit Multimedia und Telekommunikation gestalten. In A. Hohenstein & K. Wilbers, K. (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis (Loseblattsammlung 4.1). Neuwied: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Gücker, R. (2005). Intuition und implizites Wissen in der medienpädagogischen Praxis. Unveröffentlichtes Manuskript. Westfälisches Landesmedienzentrum, Münster.
- Holzkamp, K. (1993). Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt: Campus.
- Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2004): E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. Hannover, HIS Hochschul-Informationen-System GmbH.
- Nolan, R. L. (1993). The Stages Theory: A Framework for IT Adoption and Organizational Learning. Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Seufert, S., Euler, D. (2004). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. SCIL-Arbeitsbericht 1, June 2003. SCIL, University of St.Gallen. Retrieved February, 13, 2004. Verfübar unter: <http://www.scil.ch/publications/docs/2003-06-seufert-euler-nachhaltigkeit-elearning.pdf>
- Zimmer, G. (2001). Ausblick: Perspektiven der Entwicklung der telematischen Lernkultur. In Arnold, P.: Didaktik und Methodik telematischen Lehrens und Lernens. Lernräume, Lernszenarien, Lernmedien – State-of-the-Art und Handreichung. (S. 126 – 146). Münster: Waxmann Verlag.